

0- 792365

На правах рукописи

ХОЛИН ВЛАДИМИР ЕВГЕНЬЕВИЧ

**РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ**

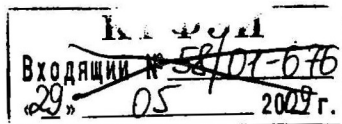
Специальность 08.00.10 - «Финансы, денежное обращение и кредит»

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Москва 2009



Работа выполнена в Российской экономической академии им.
Г.В. Плеханова на кафедре «Страхование».

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор
Ивашкин Евгений Иванович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, доцент
Цыганов Александр Андреевич

кандидат экономических наук,
Купреишвили Бакури Юрьевич

Ведущая организация – Московский государственный университет
имени М.В. Ломоносова.

Защита состоится 24 июня 2009 г. в 13 часов на заседании диссертационного
совета Д 212.196.02 при Российской экономической академии имени Г.В.
Плеханова по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный переулок, д. 36.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Российской
экономической академии имени Г.В. Плеханова.

Автореферат разослан 22 мая 2009 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000712539

Ученый секретарь
диссертационного совета

Маршавина Маршавина Л.Я.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В последние несколько лет конкуренция на рынке страхования резко обострилась, особенно в массовых видах страхования. Рентабельность страховых операций снижается при росте требований к предоставляемому качеству услуг, ужесточении контроля за финансовым состоянием страховых компаний. В этой связи крупнейшие компании столкнулись с необходимостью рационализации внутренних бизнес-процессов. Эта проблема обостряется глобальным финансовым кризисом, падением платежеспособного спроса на страховые услуги и финансовыми потерями от инвестиций страховых организаций на фондовом рынке. При этом внутреннее состояние многих бизнес-процессов страховых компаний намного отстает как от западных, так и от лучших российских практик.

Фундаментом российской страховой системы в условиях отсутствия взаимного страхования являются коммерческие страховые организации, повышение эффективности деятельности которых необходимо для нормального функционирования страхования как одной из стратегических отраслей рыночной экономики России. В этой связи актуальным представляется улучшение операционной деятельности компаний в различных областях, в том числе в обслуживании клиентов и во внутренних процессах. В настоящее время на повестке дня у страховщиков стоит задача развития процессного управления компанией. Коэффициент расходов на ведение дела российских страховых организаций в среднем превышает 37% от заработанной страховой премии, что существенно превосходит показатели ведущих страховщиков Европы. Например, у европейских подразделений AIG, Allianz, AXA уровень расходов на ведение дела находится на уровне 26-29%. Важнейшим ресурсом повышения эффективности страхового бизнеса является снижение операционных расходов. Основным инструментом в решении этой задачи является реинжиниринг бизнес-процессов.

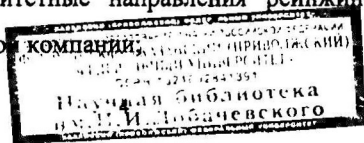
Степень разработанности проблемы. Различные аспекты проблемы бизнес-процессов в страховании рассматривались в трудах отечественных и зарубежных ученых: Аллена П.Х., Архипова А.П., Ахвледиани Ю.Т., Гровера, Девенпорта Т.Х., Зиндера Б., Ивашкина Е.И., Клейна М.М., Коломина Е.В., Майера Р., Манганели Р.Л., Мартина Дж., Махолтры Й., Николенко Н.П., Ойхманна Е.Г., Пеппарда Дж., Попова Э.В., Робсона М., Роуланда Ф., Рябикина В.И., Страссмана П.А., Турбиной К.Е., Уллаха Ф., Хаммера М., Харрингтона Г., Цыганова А.А., Чампи Дж., Челухиной Н.Ф., Шеера А-В., Шорта Дж.Е. и других.

Имеющиеся научные публикации, несмотря на широкий спектр рассматриваемых проблем и глубину исследования, не отражают всей многогранности реинжиниринга бизнес-процессов страховой компании или связывают реинжиниринг с изменением организационной структуры либо отдельных видов деятельности страховых организаций. В связи с этим, актуальность темы диссертации представляется очевидной.

Цели и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является развитие теории и методологии реинжиниринга бизнес-процессов в страховых организациях для выработки экономически обоснованных рекомендаций по повышению социально-финансовой эффективности деятельности страховых компаний.

Поставленная цель предопределила необходимость решения следующих взаимосвязанных задач:

- исследовать теоретические аспекты реинжиниринга бизнес-процессов в страховых компаниях;
- обобщить практические результаты реинжиниринга бизнес-процессов в страховых организациях и разработать рекомендации по развитию бизнес-процессов страховой компании в области взаимодействия со страхователями и актуарных расчетов;
- определить приоритетные направления реинжиниринга бизнес-процессов страховых компаний;



- развить бизнес-процессы по массовым видам страхования;
- уточнить методику и параметры измерения показателей бизнес-процессов страховой организации;
- разработать методику оценки эффективности реинжиниринга бизнес-процессов страховой компании.

Объектом исследования являются российские страховые организации.

Предметом исследования являются бизнес-процессы страховых организаций.

Теоретической и методологической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных экономистов по проблемам реинжиниринга бизнес-процессов в страховании. В работе использованы материалы и отчеты Федеральной службы страхового надзора, Российского союза автостраховщиков, действующие законодательные и нормативные акты федеральных органов государственной власти Российской Федерации, справочная и методическая литература, рекомендации научно-практических конференций и семинаров по исследуемым вопросам, материалы периодической печати и Интернет сайты. В диссертации применялись статистические и экономико-математические методы исследования: актуарные расчеты, сравнительный анализ, группировки, классификация, метод экспертных оценок, системный анализ.

Научная новизна и основные результаты исследования. Научная новизна состоит в развитии теории и методологии реинжиниринга бизнес-процессов в страховых организациях и разработке практических рекомендаций по повышению эффективности бизнес-процессов страховых компаний. Основными научными результатами исследования являются следующие:

- развито понятие реинжиниринга бизнес-процессов в страховании как направление развития страховой организации, когда путем

переосмысления и соответствующего изменения бизнес-процессов страховщика (модификации, устранения либо создания новых процессов) достигается повышение его социально-финансовой эффективности;

- уточнено понятие бизнес-процесса в страховой организации как устойчивого, регулярного, логически взаимосвязанного набора действий и процедур страховщика для достижения поставленной цели бизнес-деятельности;
- предложена трехуровневая классификация бизнес-процессов страховой организации, где первый уровень характеризует страховую компанию в целом, второй уровень – развитие конкретного бизнес-процесса страховщика и третий уровень содержит набор бизнес-процедур компании с детализацией вплоть до конкретных шагов;
- определены основные принципы системы моделирования сложных страховых бизнес-процессов, в том числе принцип формирования цепочек шагов бизнес-процесса страховщика и принцип расчета показателей, исходя из взвешенной суммарной вероятности соответствующих цепочек.

Практические результаты диссертации заключаются в следующем:

- выявлены приоритетные направления реинжиниринга бизнес-процессов (далее - РБП) в страховых компаниях с учетом прогноза развития страхового рынка, включающие реинжиниринг бизнес-процессов для внедрения системы управления взаимоотношениями с клиентом (далее – CRM), реинжиниринг бизнес-процессов розничного страхования в области продаж и урегулирования убытков и реинжиниринг бизнес-процессов филиальной сети страховщика;

- на основе выявления и обобщения узких мест бизнес-процессов по розничному страхованию имущества, ипотеки и автострахования уточнен перечень соответствующих бизнес-процессов и определены направления их реинжиниринга;
- предложена экономико-математическая модель учета катастрофических рисков, позволяющая учитывать риски различных катастроф в массовых видах имущественного страхования;
- разработан целевой бизнес-процесс по тарификации массовых видов страхования;
- предложена методика расчета эффективности реинжиниринга бизнес-процессов розничного страхования и автострахования и внедрения CRM системы на основе блочного принципа.

Практическая значимость диссертации заключается в разработке рекомендаций и предложений, практическое использование которых позволит повысить эффективность деятельности страховых компаний.

Апробация результатов. Материалы диссертации используются в учебном процессе в рамках курса «Страхование» для студентов РЭА им. Г.В. Плеханова. Основные положения и результаты работы докладывались и обсуждались на международных научно- практических конференциях: Научно- практическая конференция «Плехановские чтения» (г. Москва, 2006г.), Международная научно- практическая конференция, посвященная 95-летию Российского университета кооперации «Управление торговлей: теория, практика, инновации» (г. Москва, 2008г.), III Международный логистический форум «Тенденции и основные направления развития логистической инфраструктуры» (г. Москва, 2008г.). Научно–практические результаты диссертации использовались в процессе разработки и внедрения приоритетных программ развития ОСАО «Ингосстрах». Результаты исследования опубликованы в пяти работах общим объемом 2,2 п.л.

Структура работы: Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы по теме исследования и приложений. Работа изложена на 172 страницах машинописного текста, содержит 18 рисунков, 7 таблиц и 2 приложения.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, определены объект и предмет исследования, научная новизна и практическая значимость результатов и выводов.

Первая группа проблем, исследованных в диссертации, связана с развитием понятий и выявлением особенностей бизнес-процессов в страховании, классификацией бизнес-процессов, а также определением приоритетных направлений реинжиниринга бизнес-процессов страховой компании.

На основе критического анализа определений бизнес-процесса в работе уточнено понятие бизнес-процесса в страховании – это устойчивый, регулярный, логически взаимосвязанный набор действий и процедур для достижения поставленной цели бизнес-деятельности страховой организации.

В ходе исследования уточнены свойства и особенности бизнес-процессов. В числе основных свойств бизнес-процесса страховой организации выделены наличие входов и выходов бизнес-процесса с делением на первичные и вторичные входы и выходы бизнес-процесса, участников и владельца процесса, производительность бизнес-процесса и его ключевые параметры, такие, как общее и активное время, процент успешных завершений бизнес-процесса и т.д. Среди особенностей бизнес-процесса в страховой организации указаны высокая изменяемость бизнес-процессов, результативность процессов, отсутствие привязки бизнес-процессов к структуре страховщика, деградация бизнес-процессов с

течением времени, взаимозависимость бизнес-процессов и человеческий фактор исполнения бизнес-процессов.

Исследование теории бизнес-процессов показало, что системных подходов к структурированию бизнес-процессов в открытых источниках, в том числе зарубежных, мало. В диссертации предложена трехуровневая классификация бизнес-процессов. Первый уровень характеризует страховую компанию в целом, второй уровень характеризует уровень развития конкретного бизнес-процесса компании, и третий уровень бизнес-процессов содержит набор бизнес-процедур с детализацией вплоть до конкретных шагов. Классификация бизнес-процессов в страховании представлена лишь для бизнес-процессов первого уровня. Основные бизнес-процессы первого уровня приведены на рис. 1.

Продажа и маркетинг	Андеррайтинг и привлечение нового бизнеса	Администрирование договоров	Урегулирование убытков	Управление активами / инвестициями	Обслуживание клиентов
Разработка продуктов		Обслуживание и поставка			

Рис.1. Бизнес-процессы страховой компании первого уровня

Наряду с основными бизнес-процессами выделены вспомогательные бизнес-процессы страховой компании первого уровня, включая следующие бизнес-процессы: соответствие требованиям регуляторов, управление персоналом, совершенствование структуры и бизнес-процессов, юридическое обслуживание, внешние связи, планирование/управление, корпоративные услуги/средства, закупки материалов/услуг, финансовое управление, разработка технологий.

В работе предложено структурировать основные бизнес-процессы первого уровня страховщика по видам страхования: страхование жизни, страхование от несчастных случаев, медицинское страхование, розничное и корпоративное имущественное страхование. Например, в урегулировании страховых случаев бизнес-процессами первого уровня являются процессы урегулирования убытков в целом, с делением по видам

страхования и по двум наиболее крупным стадиям (первичное урегулирование и процессы подтверждения и оплаты), а процессами второго уровня – более детализированные процессы по этапам урегулирования (рис. 2). Бизнес-процессы третьего уровня - это бизнес-процессы, детализированные до отличий конкретных регионов, каналов урегулирования, форм возмещения ущерба.



Рис. 2 Бизнес-процессы урегулирования убытков по автострахованию второго уровня

В диссертации проведен анализ имеющихся определений реинжиниринга бизнес-процессов, который выявил как сходство ряда базовых компонентов реинжиниринга, так и существенные различия. В числе схожих базовых компонентов следует отметить выделение РБП как отдельного подхода к управлению страховой организацией, создание новых бизнес-процессов либо удаление старых процессов, достижение значительного эффекта от реинжиниринга бизнес-процессов. Различия в определениях реинжиниринга бизнес-процессов касаются возможности сохранения в модифицированном виде ряда существующих бизнес-процессов, включения в определение миссии компании, процессного подхода к управлению, инженерной деятельности, предложения рассматривать сужение улучшений РБП до ИТ-области. Критическое осмысление трактовок реинжиниринга бизнес-процессов позволило

сформулировать в диссертации определение реинжиниринга бизнес-процессов в страховании как подход к развитию страховой организации, когда путем переосмысления и соответствующего изменения бизнес-процессов страховщика (модификации, устранения либо создания новых процессов) достигается повышение его эффективности.

На основе сравнительного анализа целей и принципов реинжиниринга, приведенных в отечественной и зарубежной литературе, уточнен набор целей и принципов реинжиниринга. В качестве целей реинжиниринга бизнес-процессов в страховании можно считать резкое повышение эффективности деятельности компании либо отдельного направления организации по следующим параметрам: снижение себестоимости страховых услуг, повышение качества обслуживания потребителей страховых услуг, обеспечение прозрачности страховых отношений, рационализация системы управления, достижение максимальной гибкости и настраиваемости системы в непрерывно меняющейся окружающей среде. В работе сформулированы принципы реинжиниринга бизнес-процессов в страховых организациях:

- открытость проведения РБП, означающая максимальное информирование всех участников процесса о проводимом проекте, а также акционеров и топ-менеджмента компании, обозначение целей и проблем проекта, всех возможных путей изменения процессов;
- обеспечение независимости и свободы сотрудникам, проводящим РБП, для критической оценки существующих бизнес-процессов страховой организации;
- фундаментальность и ориентация на изменения – переосмысление основ бизнеса и бизнес-процессов страховщика для достижения целей РБП;
- ориентация на понятие бизнес-процессов и процессное управление, но при этом не обязательное использование процессного управления в качестве обязательного в страховой компании;

- система соответствия целевых бизнес-процессов основным целям РБП;
- видение целевых бизнес-процессов проектной группой, полезность преобразований и план перехода к целевым бизнес-процессам должен быть согласован и поддерживаться ключевыми менеджерами страховой организации.

В работе выявлены особенности проведения РБП в страховании.

Основными из них являются следующие:

- вероятностный характер бизнес-процессов страховой организации;
- неразвитость ряда бизнес-процессов российских страховых компаний, например, процессов создания и управления системой страховых продуктов, процессов анализа системных, в том числе катастрофических рисков и моделирования влияния катастроф, процессов анализа достаточности информации по убыткам и договорам для развития бизнеса;
- возможность развития смежных направлений деятельности страховой организации, а именно, суброгационной деятельности, реализации имущества, полученного в результате урегулирования убытков; организации услуг скорой медицинской помощи, предупреждения болезней; организации собственной ремонтной сети и поставок запчастей.

Отмеченные особенности бизнес-процессов в части недостаточного их развития в страховых организациях ведут к увеличению расходов из-за дополнительных сотрудников, задействованных в обработке данных и во множестве не добавляющих стоимость операций.

Для выявления направлений развития бизнес-процессов страховой организации в диссертации определены наиболее перспективные сегменты страхового рынка. В работе указаны основные факторы, влияющие на развитие ключевых сегментов рынка страхования и обоснован прогноз развития отдельных страховых сегментов в зависимости от развития

экономики страны, в том числе с учетом кризисных явлений и основных компонент, определяющих развитие отдельных видов страхования. В табл. 1 приведена видовая сегментация страхового рынка, которая сложится с учетом финансового кризиса к 2011 году.

Таблица 1.

Структура страхового рынка в 2011-2012 гг.

Наименование сегмента рынка	2007		2011 (прогноз)	
	объем, млрд руб.	Доля сегмента рынка, %	объем, млрд руб.	Доля сегмента рынка, %
Автокаско физических лиц	105,80	23	120,52	24
Имущество физических лиц	13,95	3	16,23	3
Ипотека	6,46	1	6,65	1
ОСАГО физических лиц	57,16	12	87,70	17
Прочие физических лиц	16,71	4	18,59	4
Имущество юридических лиц	93,78	20	75,23	15
Транспорт юридических лиц	37,22	8	42,24	8
ОСАГО юридических лиц	15,16	3	17,50	3
Ответственность юридических лиц	18,19	4	25,03	5
Прочие юридических лиц	31,61	7	34,23	7
Добровольное медицинское страхование	61,60	13	67,50	15
Итого	457,64	100	511,42	100

Перспективы и контуры развития российского рынка страхования жизни определены на основе сравнительного анализа национальных страховых рынков целого ряда стран. В работе выявлен потенциал российского рынка страхования жизни при нормализации психологических факторов, таких как склонность к сбережениям и доверие к финансовым институтам. Потенциал рынка автокаско определен на основе построения модели развития автомобильного рынка России с использованием логарифмически-экспоненциального приближения с учетом финансово-экономического положения в стране. В корпоративных видах страхования отмечен потенциал роста доли добровольного медицинского страхования на страховом рынке как за счет законодательных изменений, так и вследствие развития частных медицинских клиник и формирования потребностей в добровольном медицинском страховании.

Анализ стратегии и структуры стратегического бизнес-плана страховой компании ОСАО «Ингосстрах» позволил определить приоритетные направления развития деятельности страховых организаций. Это – реинжиниринг бизнес-процессов и внедрение системы взаимоотношения с клиентом, в том числе воронки продаж, переосмысления ценности клиента и методики ее расчета и повышение уровня автоматизации бизнес-процессов, реинжиниринг бизнес-процессов розничного страхования в области продаж и урегулирования убытков, и реинжиниринг бизнес-процессов филиальной сети. Основное внимание в работе уделено РБП и внедрению системы управления взаимоотношениями со страхователем в розничном страховании.

Вторая группа проблем связана с выявлением узких мест бизнес-процессов страховой организации, уточнением перечня бизнес-процессов продаж и сопровождения розничного страхования, бизнес-процессами актуарных расчетов и выявлением путей реинжиниринга этих бизнес-процессов, а также изменениями бизнес-процессов при внедрении CRM-системы.

Исследование текущих бизнес-процессов в страховых компаниях России выявило узкие места в области бизнес-процессов, которые связаны с обслуживанием страхователей, продажами, системой взаимодействия с партнерами – автодилерами, банками и лизинговыми компаниями. Кроме того, выявлены возможности улучшения бизнес-процессов маркетинга и прогнозирования, а также аналитической работы страховой организации. Определены проблемы и даны рекомендации, общие для всех составляющих модулей CRM-системы.

В диссертации систематизированы наиболее типичные проблемы страховой отрасли – отсутствие операционной централизованной базы данных и ограниченная информация о страхователях и партнерах страховой организации, отсутствие возможности автоматизированного контроля ряда ключевых показателей (уровня продаж, количества

страховых продуктов на одного клиента, сведений об убытках, например, об основных составляющих в стоимости среднего убытка), неразвитость системы перекрестных продаж, отсутствие единого регламента работы с жалобами страхователей и системы контроля и управления бизнес-процессами большой частотности (автоматизированная сегментация убытков по автострахованию на основе ИТ-решений).

Систематизация отраслевых проблем и практики реализации проектов РБП в страховой организации позволила предложить направления их решения. Основными необходимыми действиями являются внедрение централизованных баз данных, систематизация информации о страхователях для хранения и обработки в системе, в том числе на основе структуры данных по отдельным сегментам застрахованных, используемой в зарубежных CRM-системах. Применение механизмов перекрестных продаж возможно лишь после разработки комплексных страховых продуктов и расширения продуктовой линейки. Признано целесообразным внедрение матрицы перекрестных продаж, применение которой позволяет отслеживать показатели перекрестных продаж относительно каждого страхового продукта с постановкой управленческих и мотивационных целей по такой матрице. Для контроля процессов большой частотности предложено внедрение системы отслеживания задач по основным бизнес-процессам страховой организации (системы workflow) с регламентацией средних и предельных сроков каждого этапа (шага либо группы шагов бизнес-процесса). Проблему обработки жалоб страхователей предложено решать путем создания единого регламента, назначения одного ответственного сотрудника страховой организации за разбор всех жалоб и изменения бизнес-процессов при выявлении системной проблемы, а также создания электронной базы жалоб и дальнейших действий по их предотвращению.

При анализе бизнес-процессов страховой организации в отдельный блок выделены проблемы, бизнес-процессы и соответствующие проблемы,

связанные с одним из наиболее важных с точки зрения удовлетворенности страхователей блоком – контакт-центром. В числе основных проблем отмечены наличие множества точек контакта со страхователями, сложности при дозвоне в контакт-центр, слабая реализация потенциала взаимодействия контакт-центра, интернета и страховых агентов, отсутствие возможности операторов контакт-центра вносить изменения в информацию по счетам страхователей. Также отмечена неразвитость обратной связи со страхователями, способной инициировать жалобы, заявки, обращения и прочие воздействия страхователя на внутренние подразделения компании, отсутствие должного контроля за качеством обслуживания клиентов страховой организации и единых подходов развития контакт-центра по различным направлениям деятельности страховой организации.

С учетом выявленных проблем в диссертации определены основные цели внедрения новой модели контакт-центра, включая: максимальный прием входящих звонков от страхователей, обеспечивающий активизацию бизнес- процессов по увеличению розничных продаж и своевременному оказанию сервисных услуг страхователям; распределение функций взаимоотношений со страхователями между бизнес-подразделениями и контакт-центром в массовых видах страхования.

В диссертации разработан перечень бизнес-процессов продаж и сопровождения розничного и корпоративного автострахования и других видов розничного страхования, определены проблемные зоны и направления их решения по каждому блоку бизнес-процессов.

Исследование проблем бизнес-процессов, характерных для страховых компаний России, показало, что они находятся в области бизнес-процессов взаимодействия со страхователем. При этом в прямых продажах основными проблемами являются создание различных котировок при предварительном контакте с потенциальным страхователем, недостаточность перекрестных продаж, длительные сроки проверки

необходимых данных об участниках договора страхования либо об объекте страхования в службе безопасности и других подразделениях. Исследование выявило, что в процессах паркового автострахования сотрудники тратят много времени на ввод информации в систему, недостаточно верно определяется страховая стоимость транспортных средств, данных, находящихся в информационной системе, зачастую недостаточно. Например, если в системе не хранятся копии всех необходимых документов при заключении договоров страхования, то при урегулировании убытка, особенно в случае суброгации, страховщику необходимо дополнительно запрашивать соответствующие бумажные копии у страхователей. В бизнес-процессах с нестраховыми посредниками основные проблемы возникают в области взаимодействия с посредниками по ИТ (в области котировки и заведения данных по договорам страхования, длительных сверок отчетов по страхованию и урегулированию убытков). Отдельным вопросом является обеспечение стабильности бизнес-процессов по взаимоотношениям с автодилерами.

Как существенная в диссертации охарактеризована проблема в области сдачи агентского отчета и учета бланков строгой отчетности и условных бланков строгой отчетности, к которым относятся полисы автострахования. Одной из рекомендаций, сформулированных в работе, является предложение по формированию агентского отчета в компании по итогам занесения всех полисов агента в общую базу компании, что позволит резко улучшить качество базы данных, точность агентских отчетов и снизить вероятность страхового мошенничества на этапе продажи полисов.

Эффективным способом рационализации страхового бизнеса является реинжиниринг целевого бизнес-процесса по тарификации массовых видов страхования с учетом катастрофических рисков и конъюнктуры страхового рынка, позволяющий повысить обоснованность актуарных расчетов страховой компании. В диссертации предложена

модель учета катастрофических рисков, позволяющая учитывать риски различных катастроф (например землетрясений, наводнений, ураганов и т.д.) в определенной области по всему массиву договоров страхования имущества. Кроме того, предложенная модель позволяет формально доказать невозможность диверсификации катастрофического риска простым увеличением количества договоров страхования, что является необходимым условием диверсификации всех других рисков. Общие допущения модели аналогичны моделям индивидуального риска. Другие исходные параметры модели:

- суммарные убытки по i -му договору в течение года определены в виде случайной величины (далее - с.в.) X_i^{TOT} ,
- убытки от наступления катастроф обозначены в виде случайной величины (далее – с.в.) X_i^{CAT} (где индекс CAT обозначает катастрофу),
- убытки от повседневных несчастных случаев обозначены в виде с.в. X_i^{UR} . Тогда $X_i^{TOT} = X_i^{UR} + X_i^{CAT}, i = 1, 2 \dots n$.

Определим с.в. X_i^{UR} и X_i^{CAT} как

$$X_i^{UR} = \begin{cases} \sum_{l=1}^{M_i} B_{i,l}, & M_i > 0, \quad i = 1, \dots, n \\ 0, & M_i = 0 \end{cases} \quad \text{и} \quad X_i^{CAT} = \begin{cases} \sum_{k=1}^{M_0} C_{i,k}, & M_0 > 0, \quad i = 1, \dots, n \\ 0, & M_0 = 0 \end{cases}, \text{ где:}$$

M_i – число страховых случаев от «обычных рисков» для договора i в течение года;

M_0 – количество катастроф в конкретной области в течение года;

$B_{i,l}$ – сумма l -го убытка от повседневных несчастных случаев по договору i ;

$C_{i,k}$ – сумма убытка от наступления k -й катастрофы (по рискам, связанным с наступлением катастрофы) для договора i .

Допущения для с.в. X_i^{UR} и X_i^{CAT} :

1. Для договора i , X_i^{UR} и X_i^{CAT} независимы;
2. Для договора i , $B_{i,1} B_{i,2} \dots$ независимы и одинаково распределены (в дальнейшем – н.о.р.), а также независимы от M_i ;
3. Для договора i , $C_{i,1} C_{i,2} \dots$ н.о.р., а также независимы от M_0 ;

4. При $i \neq i'$, X_i^{UR} и $X_{i'}^{UR}$ независимы.

Тогда стоимость хеджирования общих убытков от одной катастрофы (S_n^{CAT}) в случае, когда с.в. отношений ущерба задаются как детерминированные функции интенсивности катастрофы (I), то есть $\pi_i(d) = E[(S-d)_+]$, наилучшим образом приближается оценкой условной стоимости под риском $CVAR_\alpha(S) = E[S|S > VAR_\alpha(S)]$, где $VAR_\alpha(S) = \inf\{x \in R : F_S(x) \geq \alpha\}$, где $0 \leq \alpha \leq 1$. Такая оценка является наилучшим приближением стоимости перестраховочной защиты моделируемого портфеля. Применение предложенной модели сдерживается отсутствием реальной статистики по ущербу от произошедших катастроф в автостраховании, в остальных видах страхования – недостаточным проникновением страхования в массовые сегменты типовых рисков.

С учетом модели, описанной выше, предложена последовательность шагов целевого процесса тарификации – сбор актуарной статистики, оценка рисков, оценка катастрофических рисков, оценка возможности изменения факторов тарификации в будущем, формирование нетто-тарифа, получение данных для расчета нагрузки, расчет нагрузки, исходя из полученных данных и нормы прибыли. При использовании указанных предложений тарификация и перераспределение ресурсов с точки зрения платы за риск для массовых клиентов будут более объективны, что позволит увеличить проникновение основных видов страхования.

Третья группа проблем связана с методикой оценки экономической эффективности преобразований бизнес-процессов страховых компаний и определением результатов оценки на основе моделирования бизнес-процессов, сравнительного анализа и стандартного расчета экономической эффективности бизнес-деятельности.

В работе предложена методология моделирования описанных по методологии IDEF3 бизнес-процессов. В основе модели лежит рекурсивный алгоритм определения и расчета цепочки шагов бизнес-

процессов (рис 3.), принцип поиска и формирования цепочек, а также расчет вероятностей отдельных шагов бизнес-процесса в составе цепочек и вероятности цепочек шагов бизнес-процесса в целом.

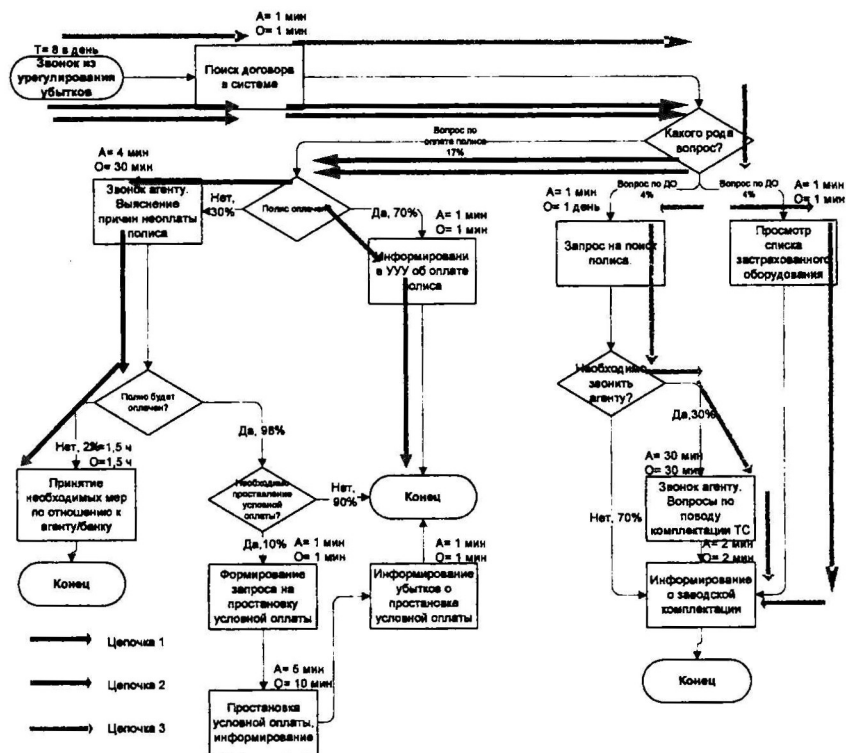


Рис.3. Возможные цепочки в бизнес-процессе страховой организации

Каждая цепочка берет начало в шаге бизнес-процесса, имеющем индикатор начала процесса, и заканчивается в шаге процесса, имеющем индикатор конца процесса. Цепочка формируется последовательным переходом по соединительным стрелкам, выходящим из данного шага бизнес-процесса, последнего в формируемой цепочке, и заканчивается по достижении конца бизнес-процесса по всем ветвям. Все шаги, к которым проведены соединительные стрелки из текущего шага, включаются в одну цепочку. Таким образом, цепочка может разделяться на несколько ветвей,

включать циклы, разделения и объединения шагов. Все циклы включаются в данную цепочку только один раз.

Вероятность шага в цепочке равна ста процентам, за исключением циклов в цепочке и отдельных групп шагов внутри цепочки с меньшей вероятностью. Вероятность цепочки в бизнес-процессе равна произведению значений вероятности, указанной на всех соединительных стрелках, которые выходят из точек принятия решения в бизнес-процессе. В случае наличия в цепочке циклов, вероятность перехода по соединительным стрелкам, исходящим из такой точки принятия решений, определяется как $P = A * (1/1-C)$, где: P – искомая вероятность перехода; A – номинальная, указанная для данной соединительной стрелки, вероятность перехода по ней; C – сумма вероятностей соединительных стрелок, исходящих из данной точки принятия решений, которые уже включены в текущую цепочку.

Следующий принцип системы заключается в расчете всех цепочек в отдельности, определяя сами цепочки по методу вложенной рекурсии, затем формируя любые группы цепочек, которые задает пользователь путем определения ключевых шагов, через которые должна проходить группа цепочек. Каждый шаг процесса при занесении его в систему обладает набором атрибутов, моделирование которых необходимо для анализа процесса – активное и общее время, стоимость дополнительных ресурсов, признак, определяющий, является ли данный шаг инструментом контакта с клиентом. Каждое разветвление сопровождается вероятностью перехода к каждому дальнейшему варианту развития бизнес-процессов, которая в сумме равна 100%.

Далее все параметры цепочек, принадлежащие к одной группе (группа должна быть задана исполнителем при расчете результата процесса в виде задания общих шагов, через которые проходят цепочки), суммируются с учетом своей вероятности (вероятность прохождения процесса в целом принимается за единицу) и рассчитываются ключевые

параметры таким образом выделенных подпроцессов, такие, как общее и активное время, вероятность и стоимость того или иного выхода процесса.

В рамках расчета эффекта от внедрения бизнес-процессов проведен расчет по каждому бизнес-процессу в текущем и целевом состоянии и был определен эффект по каждому бизнес-процессу. Например, по бизнес-процессу выставления котировки по автострахованию и заполнения документов потенциальным страхователем для заключения договора в офисе продаж активное время в текущем состоянии составляло 22 минуты и общее время – 50 минут, стоимость одного бизнес-процесса равна 3 долл. США, и стоимость всех бизнес-процессов – 71,5 тыс. долл. США.

По итогам реинжиниринга в результате отказа от выполнения не добавляющих стоимость операций, автоматизации ряда шагов, делегирования полномочий (тем самым снижая стоимость шага) и прочих рекомендаций параметры бизнес-процесса в целевом состоянии составили – активное время на один бизнес-процесс – 18 минут, общее время – 34 минуты, стоимость одного бизнес-процесса составила 2,55 долл. США и стоимость всех бизнес-процессов – 53 тыс. долл. США, т.е. эффект целевого бизнес-процесса составил 18,4 тыс. долл. США. Схема целевого бизнес-процесса приведена на рис. 4.

Разработанный и реализованный алгоритм моделирования бизнес-процессов в Oracle Designer позволяет моделировать систему бизнес-процессов, включая наиболее сложные процессы с несколькими циклами и набором параллельно производимыми операциями. Система позволяет не только рассчитывать весь бизнес-процесс целиком, но и производить расчет отдельных ветвей процессов, что важно для бизнес-процессов страховых организаций с большим количеством возможных исходов и ветвей процессов в сложных бизнес-процессах урегулирования убытков по розничному страхованию.

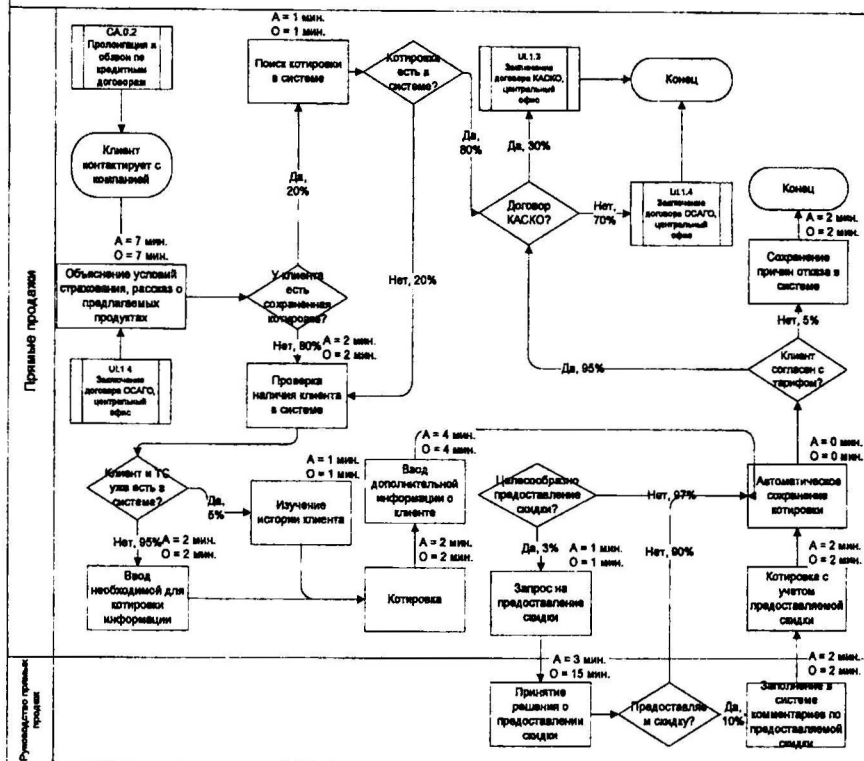


Рис. 4. Схема бизнес-процесса после реинжиниринга

В диссертации предложена методика расчета эффекта от внедрения CRM системы в СК, одним из ключевых элементов которой является разделение расчетов на основные блоки функциональности – воронке продаж, потока работ, домохозяйствам и ценности клиента. Например, для потока работ основными показателями, влияющими на экономическую эффективность, являются повышение уровня автоматизации процессов, повышение уровня обслуживания агентов и улучшение обслуживания страхователей и их удовлетворенность. Автоматизация процессов приводит к повышению уровня контроля за работой сотрудников и прозрачности их деятельности, что, в свою очередь, обуславливает рост

социального эффекта – удовлетворенности потребителей страховых услуг и сокращение количества «потерянных» страхователей. Улучшение обслуживания агентов и клиентов, гарантия обработки их заявок в срок ведут к увеличению числа страхователей. Подставляя параметры анализируемой компании (убыточность, расходы на ведение дела с разбивкой по статьям расходов, общие сборы), получим общую сумму экономии.

Общий эффект для страховой компании от реинжиниринга бизнес-процессов после их внедрения выражается в следующем: активизации бизнес-процессов, росте клиентской базы по всем направлениям деятельности, увеличении количества принятых вызовов страхователей; разделении функций между бизнес-подразделениями и контакт-центром по приему, обработке и распределению входящих звонков; повышении исполнительской дисциплины сотрудников, ответственных за ввод данных в систему; сокращении доли звонков, переводимых на кураторов страховых договоров; формировании дополнительной статистики, позволяющей дополнительно анализировать потребности страхователей, их удовлетворенность. При этом экономический эффект только от возможного отказа от аутсорсинга при внедрении части функционала в автостраховании составил около 200 тыс. долл. США, при сборе страховой премии по данному виду страхования в 350 млн. долл. США.

В работе определена общая экономическая эффективность проведения РБП в розничном страховании и автостраховании, которая делится на выгоду от внедрения отдельных инициатив и от изменений всех бизнес-процессов. В результате внедрения инициатив по созданию группы осмотра автомобилей, рационализации структуры агентской сети, построении продаж через сайт компании и организации выездных групп сотрудников, информации агентской сети и структуры предоставления скидок клиенту, реструктуризации переговорного процесса, обучения персонала и разработки базы знаний экономия составила более 0,5% от

расходов на ведение дела страховой организации. Моделирование текущей и целевой систем бизнес-процессов в Oracle Designer определяет разницу в результативности бизнес-процессов, смоделированных до и после реинжиниринга, в 5%, что выражается в 2-3% экономии расходов на ведение дела.

В заключении диссертации сформулированы основные научные выводы и рекомендации, вытекающие из ее содержания.

Основные положения диссертации опубликованы в работах:

1. Холин В.Е. «Формирование приоритетных направлений реинжиниринга бизнес - процессов страховой компании в России». // Журнал «Риск (ресурсы, информация, снабжение, конкуренция)», 2008 г., 0.5 п.л. (журнал из списка, рекомендованного ВАК)
2. Холин В.Е., Ивашкин Е.И., «Основные области оптимизации деятельности страховой организации в области урегулирования убытков по автострахованию». // Сборник Плехановские чтения, 2005, 0.1 п.л.
3. Холин В.Е. «Реинжиниринг бизнес-процессов и основные направления его использования в страховых компаниях». // «Управление торговлей: теория, практика, инновации», 2008 г., 0.3 п.л.
4. Холин В.Е. «Реинжиниринг и логистика взаимосвязи бизнес-процессов в страховых компаниях». // Журнал «Конъюнктура товарных рынков», 2008 г., 0.7 п.л.
5. Холин В.Е. «Логистика проекта по реинжинирингу бизнес-процессов и внедрению CRM в страховых компаниях». // Третий международный логистический форум «Тенденции и основные направления развития логистической инфраструктуры», 2008 г., 0,6 п.л.

Заказ № 2045 1 ярж - 100 экз.

Печать трафаретная.

Типография «11-й ФОРМАТ»

ИНН 7726330900

115230, Москва, Варшавское ш., 36

(499) 788-78-56

www.autoreferat.ru

